

ЭФФЕКТИВНОЕ ФУНКЦИОНИРОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРОЙИНДУСТРИИ

С.Ф. Куган¹, Ю.В. Фабисяк²

¹Брестский государственный технический университет, sfkugan@mail.ru

²Международный институт трудовых и социальных отношений, dengarsia@mail.ru

Организация деятельности предприятия должна осуществляться по принципам рациональной организации труда персонала, эффективного использования материальных, информационных и финансовых ресурсов, применения экономичных технологий с целью получения максимальной прибыли от реализации произведенного готового продукта. Проблема управления предприятием стройиндустрии представляет собой процесс координации и регулирования его деятельности для достижения поставленной перед предприятием цели. Решение этой задачи предполагает, экономически обоснованное управление материальными, информационными и финансовыми потоками.

Конечным результатом всех хозяйственных операций является прибыль, поэтому в общей системе финансового управления предприятия важное место занимает принятие эффективных реше-

ний по обеспечению высоких финансовых результатов, устойчивого финансового состояния предприятия, которое является залогом его непрерывного и рационального функционирования. Эффективность системы управления в значительной степени зависит от выбора рациональных форм и методов воздействия на основные факторы [1]. Решение этой задачи предполагает, экономически обоснованное управление материальными, информационными и финансовыми потоками. В настоящий момент данные вопросы наиболее актуальны на предприятиях стройиндустрии.

Представляя предприятия стройиндустрии как переплетение материальных, финансовых и информационных потоков, авторы выделяют материальные потоки, как определяющие, поскольку на основании материального потока создаётся объект, или выпускается продукция, а финансовые и информационные потоки являются в данном случае, поддерживающими[2].

Запасы сырья и материалов рассчитываются исходя из запланированных потребностей предприятия. Эти потребности отражены в производственном плане, там же производится расчёт товарной продукции в действующих ценах [3].

План производства плит пустотного настила на 2011 год по филиалу «Завод ЖБК» ОАО «Строительный трест №8» составляет на год 11850 м³ со следующей разбивкой по кварталам:

I квартал – 2820 м³; II квартал – 2920 м³; III квартал – 3020 м³; IV квартал – 3090 м³. Исходя из плана производства, рассчитывается потребность под производство в материалах. Под плановую потребность производства заключаются договора с поставщиками материалов. Так как закупка сырья и материалов требует достаточных денежных вложений, то запасы сырья и материалов рассчитываются с резервом 5–7 дней.

Наибольшую проблему при заготовлении запасов составляет точный временной расчёт пополнения запасов в случае непредвиденного расхода стали арматурной. В силу различных причин, в текущем месяце заявка на потребность в плитах уточняется, может возникнуть ситуация, когда запаса материалов, например – арматурной стали, для бесперебойного производства плит может не хватить. Или уже на этапе изготовления и сварки арматурных сеток и каркасов происходит непредвиденный перерасход арматуры из плановых запасов в текущем периоде, что может повлечь за собой сбой законченного технологического цикла. Поэтому, руководство предприятия нуждается в самой оперативной информации, чтобы не только просчитать предполагаемые расходы, но и иметь возможность дополнительно заказать недостающие объёмы материалов. Дополнительный заказ в силу специфичности производства на металлургическом предприятии выполнить проблематично и руководству нашего предприятия приходится прибегать к услугам ОАО «Белорусская универсальная товарная биржа».

Ведомость «Норм расхода материалов для приготовления плит пустотного настила» не содержит данные по расходу стали арматурной. Используя данные технологической карты, в которой объём расхода и прочностные характеристики указаны в соответствии с ТУ и ГОСТами рассчитаем запасы стали на начало и конец периода, средние запасы, коэффициент оборачиваемости и другие экономические показатели, а затем применим к ним минимальный временной интервал, допускаемый по технологии производства.

Для производства используются текущие запасы материалов, идущих на изготовление плит пустотного настила. Поэтому основной задачей управления в этой ситуации является не только контроль за расходом запасов, но и определение времени их пополнения и расчёта величины заказываемой партии. Используя информацию в режиме реального времени о состоянии запасов, руководитель может осуществить закупку недостающего объёма стали арматурной, минуя товарную биржу, и время выполнения заказа с 7 дней в данной ситуации уменьшается.

Приняв, что максимальный уровень текущего запаса равен норме отгрузки, зная периодичность поставок, мы можем построить график движения текущего запаса при равномерном потреблении (рисунок).

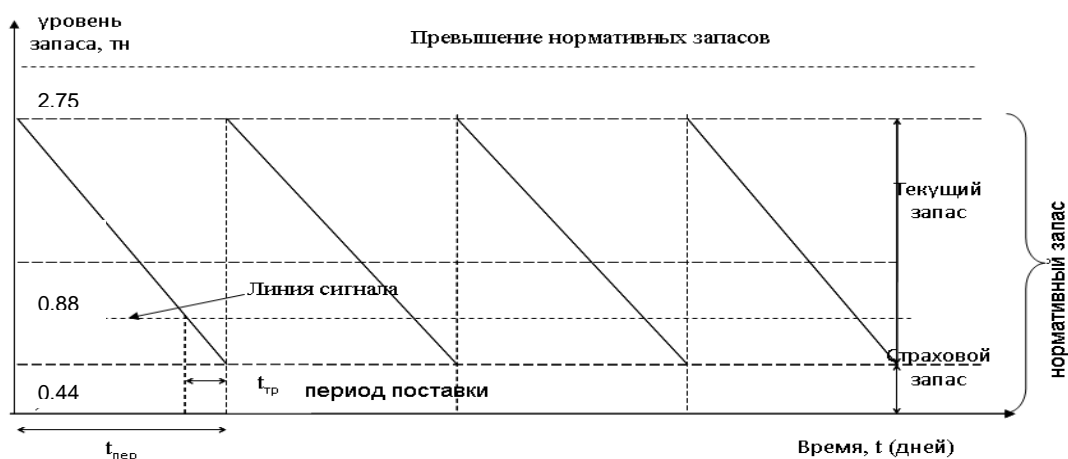


Рисунок – График движения текущего запаса стали арматурной в течение года

По технологическому циклу временной интервал изготовления плиты пустотного настила (пропарка) составляет 12 часов. Производство плит идёт в две смены, поэтому руководителю предприятия необходимо предусматривать ситуацию перерасхода и сокращать время выполнения заказа по наращиванию имеющихся запасов стали арматурной до одного дня. Это возможно только в том случае, если руководитель будет получать информацию о состоянии запасов в режиме реального времени, что позволит ему, в свою очередь осуществить дополнительный заказ.

Рассмотрев два потока: материальный и информационный, мы обращаем внимание на финансовые потоки предприятия. Именно деньги, их движения создают финансовые потоки, без которых не возможен полноценный производственный процесс.

Управление денежными потоками является важным финансовым рычагом обеспечения оборота капитала предприятия. Ускоряя за счет эффективного управления денежными потоками оборот капитала, предприятие обеспечивает рост сумм генерируемой во времени прибыли. Управление финансовыми потоками предусматривает решение следующих задач: обеспечение поступления денежных средств в полном объеме на основе составления планов реализации продукции; контроль за поступлением с помощью оперативных планов, уточненных в соответствии с конъюнктурой рынка, внешними и внутренними факторами; синхронизация денежных потоков[4].

В практике используются два метода расчета результата движения денежных средств: прямой и косвенный. Прямой метод учитывает остаток денежных средств на начало отчетного периода, поступление денежных средств от текущей и инвестиционной деятельности, направления использования денежных средств, а так же их остаток на конец отчетного периода. При этом превышение поступлений над выплатами как по предприятию в целом, так и по видам деятельности означает приток средств, превышение выплат над поступлениями – их отток.

Расчет денежных потоков косвенным методом ведется от показателей чистой прибыли с необходимыми корректировками в статьях, не отражающих движение реальных денег по соответствующим счетам [5]. Например, счета к оплате прибавляются к чистой прибыли – увеличение, и вычитается из чистой прибыли уменьшение.

На наш взгляд, для предприятия удобнее использовать прямой метод, который не потребует дополнительного сбора данных. В Республике Беларусь метод прямого счета положен в основу формы № 4 «Отчет о движении денежных средств» [6], которая составляется ежеквартально на каждом предприятии. Умелое управление финансовыми потоками во многих случаях позволит сократить разрывы между доходами и расходами, сгладить отрицательные последствия этих явлений и тем самым ускорить оборот денежных средств.

Исходя из целей финансового управления предприятия, предлагается следующая модель управления финансовыми потоками, которая предусматривает разработку следующих документов:

- составление реестра действующих контрактов. Он обязательно должен содержать срок действия контракта, сумму контракта и форму оплаты;
- разработка регламента взаимодействия службы маркетинга и сбыта с бухгалтерией, планово-экономическим сектором и другими службами предприятия;
- составление плана прихода денежных средств от покупателей за месяц с разбивкой по неделям;

- составление справки дебиторской задолженности по каждому контрагенту и по срокам;
- составление бюджета денежных средств на месяц с указанием статьи дохода и расхода, а также факта и процента оплаты.

Предлагаемая нами система управления финансовыми потоками предприятия предусматривает составление стандартного договора с поставщиками и заказчиками; рациональное взаимодействие всех служб по обмену информацией о приходе денежных средств и политику ценообразования; разработку бюджета денежных средств; справки о состоянии дебиторской и кредиторской задолженности; планирование движения денежных средств по всем сферам деятельности предприятия.

Механизм управления денежными средствами нужно выстраивать последовательно, организуя работу с информацией в режиме реального времени при участии всех специалистов по продажам. Вначале необходимо подготовить информацию для принятия решений по управлению денежными средствами и потоками. Такая информация нужна для отработки адаптивного поведения, чтобы понимать, на какие внешние изменения мы должны реагировать изнутри.

Затем следует разработать регламент взаимодействия производственного сектора бухгалтерией предприятия и планово-экономическим сектором по обмену управленческой информацией и документообороту для управления денежными средствами. Чтобы этот механизм работал, управленческая информация должна поступать руководителю в режиме реального времени. Для этого необходимо объединение всех компьютеров в единую сеть.

Инструментом управления финансовыми средствами служат потоки платежей. Поэтому важно планировать поступления денежных средств по каждому клиенту, группировать их по каналам сбыта и по рынкам.

Информацию о фактическом приходе денежных средств по каждому покупателю и заказчику ежедневно необходимо отслеживать и заносить в специальную форму. Аналитическая информация о приходе денежных средств за 3 или 6 предшествующих плановому периоду месяцев позволит увидеть платежи от каждого поставщика и выявить сложившуюся тенденцию. А затем на основе этой информации и потребностей предприятия в денежных средствах можно прогнозировать приход денег от каждого клиента.

На основании данных о ежедневном приходе денежных средств для руководителя необходимо составлять информацию на месяц с разбивкой по неделям по форме.

Цель такого подхода к планированию состоит в том, чтобы отслеживать реальное положение дел с платежами по каждому покупателю и управлять ситуацией. Данные о фактическом приходе денежных средств необходимо заносить в таблицу ежедневно нарастающим итогом с начала месяца.

Чтобы видеть и понимать реальную ситуацию по приходу денег и принимать на ее основе управленческие решения, информацию по покупателям и заказчикам необходимо представлять более детально по областям или рынкам, в той степени детализации, которая требуется для руководителей разных уровней.

На основании предыдущей информации составляется сводная справка о поступлении денежных средств с учетом кредиторской и дебиторской задолженности. Такая справка по нашему мнению должна составляться на каждый день.

В заключение составляется бюджет движения денежных средств за месяц, один раз в неделю следует проводить рабочее совещание для подведения итогов, выяснения возникших проблем с приходом денежных средств, отгрузкой продукции, а также для разработки мероприятий по выполнению плана и решению конкретных проблем.

Предложенная система управления материальными, информационными и финансовыми потоками приведет к желаемым результатам и позволит принимать оптимальные управленческие решения.

Список использованных источников:

1. Ивашкевич, В.Б. Организация управленческого учёта по центрам ответственности и местам формирования затрат. / В.Б. Ивашкевич //Бухгалтерский учёт. – 2000. – № 5. – С. 56–59.
2. Информационные системы и технологии в экономике и управлении: учебник / под ред. Проф. В.В. Трофимова. – 2-е изд., перераб. И доп. – М.: Высшее образование, 2007. – 480с.
3. Бизнес-план на 2008 год филиала ОАО «Стройтрест №8» «завод ЖБК».
4. Макарук, Д.Г. Управленческий учёт как составная часть информационной системы предприятия / Д.Г. Макарук, О.Е. Макарук //Вестник БрГТУ Экономика. – 2007. – № 3 (45). – С.71–74.

5. Гемба, Кайдзен: Путь к снижению затрат и повышению качества / Масааки Имаи; Пер. с англ. –М.: Альпина Бизнес Букс, 2005. –346с. (Серия «Модели менеджмента ведущих корпораций»)
6. Постановление Министерства Финансов Республики от 14. 02. 2008 г. № 19. «Об утверждении форм бухгалтерской отчетности, инструкции о порядке составления и предоставления бухгалтерской отчетности».